



**UNIVERSITA' DEGLI STUDI DI PADOVA**  
**DIPARTIMENTO DI SCIENZE ECONOMICHE ED AZIENDALI**  
**"M.FANNO"**

**CORSO DI LAUREA IN ECONOMIA**

**PROVA FINALE**

**"IL RUOLO DEL DESIGN NELL'INNOVAZIONE"**

**RELATORE:**

**CH.MA PROF.SSA DI MARIA ELEONORA**

**LAUREANDO: GAROLA MATTEO**

**MATRICOLA N. 1137975**

**ANNO ACCADEMICO 2018 –2019**

Il candidato, sottoponendo il presente lavoro, dichiara, sotto la propria personale responsabilità, che il lavoro è originale e che non sia stato già sottoposto, in tutto o in parte, dal candidato o da altri soggetti, in altre Università italiane o straniere ai fini del conseguimento di un titolo accademico. Il candidato dichiara altresì che tutti i materiali utilizzati ai fini della predisposizione dell'elaborato sono stati opportunamente citati nel testo e riportati nella sezione finale 'Bibliografia' e che le eventuali citazioni testuali sono individuabili attraverso l'esplicito richiamo al documento originale.

# Indice

<b>Introduzione .....</b>	<b>1</b>
<b>Capitolo primo: Innovazione: definizione, classificazione e fonti.....</b>	<b>3</b>
1.1. Introduzione .....	3
1.2. Definizione di innovazione .....	3
1.3. Tipologie di innovazione.....	4
1.3.1 Innovazione di prodotto .....	4
1.3.2. Innovazione di processo .....	5
1.3.3. Innovazione incrementale.....	6
1.3.4. Innovazione radicale .....	6
1.4. Il ruolo della conoscenza nell'innovazione .....	8
1.5. Fonti dell'innovazione.....	8
1.5.1. Innovazione technology push.....	8
1.5.2. Innovazione market-pull .....	8
1.5.3 Innovazione design-driven .....	9
<b>Capitolo secondo: Design-driven innovation .....</b>	<b>11</b>
2.1 Introduzione .....	11
2.2 Dall'innovazione market-pull all'innovazione design-driven.....	11
2.3 Il significato delle cose.....	12
2.4 Definizioni di design .....	14
2.4.1 Design come forma di prodotti.....	14
2.4.2 Design come innovazione e creatività in senso lato.....	15
2.4.3 Design come “dare senso alle cose” .....	15
2.5 Il ruolo fondamentale degli interpreti.....	16
2.5.1 Ascoltare .....	17
2.5.2 Interpretare .....	18
2.5.3 Parlare .....	19
2.6 I vantaggi della design-driven innovation .....	20
2.6.1 Profitti .....	20
2.6.2 Asset.....	21
2.6.3 Investimenti.....	22

<b>Capitolo terzo: Analisi di un'azienda leader del design: Kartell .....</b>	<b>23</b>
3.1 Introduzione .....	23
3.2 Kartell: 70 anni di storia.....	23
3.3 Gli interpreti per Kartell .....	25
3.4 I prodotti Kartell: Tra tecnologia e design .....	27
3.4.1 Bookworm.....	28
3.4.2. Louis Ghost .....	29
3.4.3 La seduta A.I. ....	30
<b>Conclusioni.....</b>	<b>33</b>
<b>Bibliografia.....</b>	<b>35</b>
<b>Sitografia .....</b>	<b>37</b>

# Introduzione

Economia, mercato, trend socioculturali, gusti e preferenze dei consumatori, cambiano, ad oggi, in modo sempre più veloce ed imprevedibile. Per dominare la competizione e distinguersi dai concorrenti, si rivela essenziale, per un'impresa, acquisire e saper sviluppare la capacità di controllare e dominare i continui mutamenti che provengono dall'ambiente che la circonda. Si rileva, in sostanza, fondamentale l'attitudine che l'impresa assume nei confronti dell'innovazione.

Innovare permette, infatti, ad un'impresa di operare un'importante processo di rinnovamento e di miglioramento, incrementale o radicale, che può coinvolgere un particolare prodotto o processo.

L'innovazione costituisce, dunque, un argomento e una questione di centrale importanza per tutte le aziende che intendano sopravvivere e, talvolta, emergere nel proprio settore.

Il seguente elaborato tratterà in modo dettagliato ed approfondito una strategia in particolare, in grado di attivare e guidare il processo innovativo.

Tale strategia viene definita design-driven. Essa, che assegna al design il ruolo fondamentale di driver, ossia di guida, coinvolge i significati e la dimensione simbolica di un prodotto. Operare un'innovazione design-driven equivale, dunque, ad innovare e stravolgere in modo radicale il significato e il linguaggio di un articolo, di un oggetto.

Prima di arrivare a trattare questo tema, tuttavia, sarà ampiamente discusso ed analizzato il concetto generale di innovazione, oggetto del primo capitolo dell'elaborato.

La prima parte sarà, quindi, dedicata ad esporre e chiarire i vari significati e le diverse definizioni di esperti e teorici che, nel corso del tempo, hanno contribuito a ridurre l'incertezza e l'ampiezza del termine innovazione. Successivamente si procederà con l'analisi delle sue classificazioni, ossia sarà proposta la distinzione tra innovazione di prodotto e di processo e, poi, tra innovazione incrementale e radicale. In conclusione di questo capitolo saranno presentate brevemente le fonti, ossia le strategie idonee ad attivare e guidare il processo innovativo e, quindi, la strategia technology-push, market-pull e design-driven.

Quest'ultima strategia, design-driven, costituirà l'oggetto del capitolo secondo, interamente dedicato ad essa.

Verrà, qui, prima, analizzato ed approfondito il concetto riguardante il significato dei prodotti, centrale in questo processo innovativo, e, successivamente, sarà trattato ed esaminato il ruolo di driver che il design ricopre nella realizzazione di un'innovazione design-driven.

Dopo aver chiarito questi temi, verrà introdotta la figura dell'interprete chiave, la cui conoscenza assume un'importanza primaria, tanto per attivare, quanto per realizzare, concretamente, un'innovazione di significato di successo.

Come ultimo, saranno indicati ed esposti i vantaggi e i benefici, di cui un'azienda può godere, associati alla strategia design-driven.

Il terzo ed ultimo capitolo sarà dedicato all'analisi di un'azienda italiana, Kartell, leader nel campo dell'innovazione e del design. Dopo una presentazione dettagliata e completa della storia aziendale, si farà riferimento, nuovamente, alla figura degli interpreti ed, in particolare, verranno qui proposte le leve e le strategie impiegate ed utilizzate dall'azienda per facilitare la nascita di importanti collaborazioni con interpreti chiave.

In conclusione, verranno trattati i prodotti di Kartell, con particolare riguardo al ruolo assunto da design e tecnologia nel processo di realizzazione degli stessi.

# Capitolo Primo

## Innovazione: definizione, classificazione e fonti

### 1.1. Introduzione

Una volta provato a chiarire il significato di innovazione fornendo alcune definizioni elaborate negli anni da economisti ed esperti, si procederà ad approfondire le varie tipologie e forme che essa (innovazione) può assumere. Sarà, quindi, analizzata e proposta la distinzione tra innovazione di prodotto e processo e tra innovazione incrementale e radicale. Per chiarire meglio i concetti e le differenze tra queste tipologie di innovazione verranno inoltre riportati alcuni esempi.

Successivamente sarà approfondito il ruolo chiave che la conoscenza svolge nell'innovazione per poi concludere con l'analisi delle fonti, ossia delle strategie che attivano e guidano il processo innovativo.

Si tratteranno qui in particolare l'innovazione technology-push, market-pull e design-driven. Quest'ultima sarà approfondita dettagliatamente nel capitolo secondo.

### 1.2. Definizione di innovazione

A partire dal XX secolo, il termine “innovazione” è stato oggetto di numerosi studi volti ad assegnare a detta parola un significato il più possibile corretto e puntuale.

Il primo che cercò di elaborare una definizione completa di innovazione e che approfondì questo tema, centrale in molte delle sue opere, fu l'economista austriaco Joseph Schumpeter.

Nel 1912 egli la definì come un *“fenomeno distinto, estraneo a quello che può essere osservato nel flusso circolare e nella tendenza verso l'equilibrio. Esso è lo spontaneo ed improvviso mutamento dei canali del flusso, la perturbazione dell'equilibrio che altera e sposta lo stato di equilibrio precedentemente esistente”*<sup>1</sup>. Appare evidente da questa definizione il ruolo, distruttivo ma allo stesso tempo creatore, che l'innovazione svolge nell'economia. Invero, essa porta alla rottura di una situazione d'equilibrio e alla conseguente creazione di un nuovo contesto apparentemente stabile, ma destinato anch'esso a subire, presto o tardi, uno stravolgimento derivante da un nuovo ciclo d'innovazione.

---

<sup>1</sup> Schumpeter J., 1934. *The theory of the economic development*, 3° ed. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, p.64. Disponibile su: <<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.187354/page/n73>> [Data di accesso: 03/06/2019].

Innovazione che, si ricorda, deve necessariamente essere distinta, sempre secondo l'orientamento di Schumpeter, dall'invenzione. Questi due termini, spesso erroneamente considerati sinonimi, presentano, infatti, due significati ben distinti.

L'invenzione è un'idea, una scoperta, un progetto che mira alla creazione di un nuovo prodotto. Essa è legata pertanto al campo della ricerca.

L'innovazione fa invece riferimento alla dimensione applicativa dell'invenzione, ovvero alla capacità di rendere utilizzabile effettivamente l'idea, il prodotto o il servizio<sup>2</sup>.

Ad ogni modo, oltre al già citato economista Joseph Schumpeter, nel corso degli anni molti sono stati gli autori che hanno tentato di attribuire un significato al termine innovazione.

Tra questi, Thompson, elabora una definizione molto ampia e generale, che si basa fondamentalmente sulla creazione e realizzazione di qualcosa di nuovo.

Per lui l'innovazione è infatti la generazione, l'accettazione, l'implementazione di nuove idee, processi, prodotti e servizi<sup>3</sup>.

Zahra e Covin propongono invece un'interpretazione dell'innovazione quasi filosofica, definendola come "*the life blood of corporate survival and growth*"<sup>4</sup>. Innovare è quindi, secondo questa visione, una condizione necessaria per un'azienda che intenda sopravvivere e crescere nel suo settore.

Un altro contributo importante è stato apportato da Van de Ven. Egli cerca di restringere il significato così ampio del termine "innovazione", introducendo un elemento di soggettività. L'innovazione è per lui l'introduzione di una idea, un prodotto, un servizio, che deve essere nuovo per il pubblico a cui è rivolto. Nonostante questo ulteriore tentativo di ridurre il raggio d'azione del termine innovazione, esso (raggio) rimane comunque molto ampio e dai contorni sfumati.

Una definizione unica, universale, di questa parola risulta pertanto difficile, se non impossibile, da elaborare.

## **1.3. Tipologie di innovazione**

### **1.3.1 Innovazione di prodotto**

In base all'oggetto del processo innovativo, si distinguono le innovazioni di prodotto e di processo.

---

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Thompson S., 2006. *knowledge, innovation and firm performance in high and low technology regimes*, in journal of business lecturing. Volume 21, Issue 5. Disponibile su: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902605000509>> [Data di accesso: 05/06/2019].

<sup>4</sup> Baregheh A, Rowley J, Sambrook S., 2009. *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, Vol. 47 No.8: Emerald Group Publishing Limited, pp. 1323-1324.



Come suggerito da Philip Kotler, considerato da molti il padre del marketing moderno, il prodotto è tutto ciò che può essere offerto ad un mercato per soddisfare un desiderio o bisogno, inclusi beni fisici, esperienza, servizi, informazioni ed idee<sup>5</sup>. In tal senso, dal lato del produttore, esso rappresenta l'insieme di caratteristiche tangibili e non che caratterizzano l'offerta, mentre dal lato della domanda il prodotto rappresenta un beneficio, una soluzione ad un bisogno o esigenza.

Ciò detto, è opportuno spiegare cosa si intende per innovazione di prodotto.

Un'innovazione di prodotto riguarda l'introduzione di un bene o di un servizio nuovo ovvero considerevolmente migliorato. Tali miglioramenti possono incidere sulle sue caratteristiche tecniche, sui materiali che lo compongono nonché sulle modalità d'uso.

Vediamo ora alcuni esempi per comprendere al meglio quanto sopra detto.

Il navigatore satellitare, presente su molte delle auto moderne, fu commercializzato per la prima volta nel 1989. Esso introdusse la possibilità per gli automobilisti di seguire percorsi definiti dallo stesso navigatore, visibili tramite un display, che permettevano di raggiungere la destinazione voluta dall'utente.

Le televisioni al plasma e Lcd (schermo a cristalli liquidi), affacciate sul mercato intorno al 1983, proponevano rispetto ai televisori precedenti miglioramenti significativi dal punto di vista grafico, con immagine più definite e di qualità elevata.

### **1.3.2. Innovazione di processo**

In relazione all'innovazione di processo pare opportuno fornire, come fatto precedentemente, una definizione del termine “processo” per poi approfondire la tipologia di innovazione che lo riguarda.

Processo è da intendersi come l'insieme di attività correlate, svolte all'interno dell'azienda, che creano valore trasformando delle risorse(input) in un prodotto finale(output), destinato ad un cliente interno o esterno<sup>6</sup>. Il processo assume quindi un'importanza primaria in un contesto aziendale in quanto permette di raggiungere obiettivi definiti in sede di pianificazione e di creare valore per l'azienda. Organizzare i processi in modo ottimale e profittevole diventa, dunque, fondamentale, così come anche sviluppare conoscenze e competenze per poter realizzare innovazioni riguardanti il processo.

Innovare un processo significa implementare un nuovo o significativo miglioramento ad un processo produttivo o di spedizione, che includa cambiamenti nelle tecniche, nelle attrezzature e/o nel software utilizzato.

---

<sup>5</sup> Kotler P., Keller K., Ancarani F., Costabile M., 2018. *Marketing per manager*, 2°ed: Pearson Italia.

<sup>6</sup> Slack N., Chambers S., Johnston R., 2010. *Operations Management*, 6°ed: Pearson.

Fine ultimo di questa innovazione è quindi quello di raggiungere più elevati livelli di efficienza ed efficacia, che possano condurre ad una diminuzione dei costi produttivi unitari o ad un aumento della produttività senza un significativo incremento dei costi.

I veicoli a guida automatizzata, dall'inglese Automated guided vehicles, sono un esempio di questo tipo di innovazione.

Trattasi di veicoli utilizzati principalmente in campo industriale per muovere prodotti all'interno di una struttura. Sono spesso guidati tramite cavi posti sotto la superficie del pavimento e ricevono informazioni ed istruzioni da un computer centrale.

Essi garantiscono diversi benefici tra cui una maggiore flessibilità, maggiore affidabilità e quindi una diminuzione dei danni a prodotti, nonché una maggior sicurezza sul luogo del lavoro<sup>7</sup>.

### **1.3.3. Innovazione incrementale**

Sulla base della distanza dell'innovazione da un prodotto o processo già esistente, ossia sulla base del suo grado di novità, è possibile distinguere l'innovazione incrementale dall'innovazione radicale.

La prima si caratterizza per l'apporto di miglioramenti continui e gradualmente, che possono riguardare caratteristiche tecniche o prestazioni di prodotti o processi già esistenti<sup>8</sup>. Essa consiste, quindi, sostanzialmente nel saper migliorare ciò che esiste già, incrementandone l'innovatività.

Esempio di innovazione incrementale è, nel settore automobilistico, l'installazione di sistemi di sicurezza più aggiornati o la realizzazione di motori più potenti che permettono pertanto all'automobile di raggiungere velocità più elevate.

### **1.3.4. Innovazione radicale**

L'innovazione radicale, contrariamente a quella incrementale, comporta un significativo e totale cambiamento rispetto ai prodotti o processi preesistenti. Essa è caratterizzata da novità assoluta, dall'introduzione di prodotti con funzionalità o performance impensabili fino a quel momento<sup>9</sup>. L'innovazione, quando radicale, può portare anche alla creazione di industrie o alla definizione di mercati di riferimento completamente nuovi.

L'implementazione di un'innovazione radicale, rispetto ad una incrementale, richiede maggiore attenzione nonché tempi di analisi e ricerca più lunghi da parte di un'azienda. Ciò è principalmente dovuto all'elevato grado di rischio associato a questo tipo di innovazioni.

---

<sup>7</sup> Slack N., Chambers S., Johnston R., 2010. *Operations management*, 6°ed: Pearson.

<sup>8</sup> Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., 2018. *Economia e management delle imprese*: Ulrico Hoepli Milano.

<sup>9</sup> Ibid.

Le performance ad esse legate sono inizialmente inferiori rispetto alle tecnologie tradizionali, tuttavia potenziale e tassi di crescita si attestano su valori molto elevati.

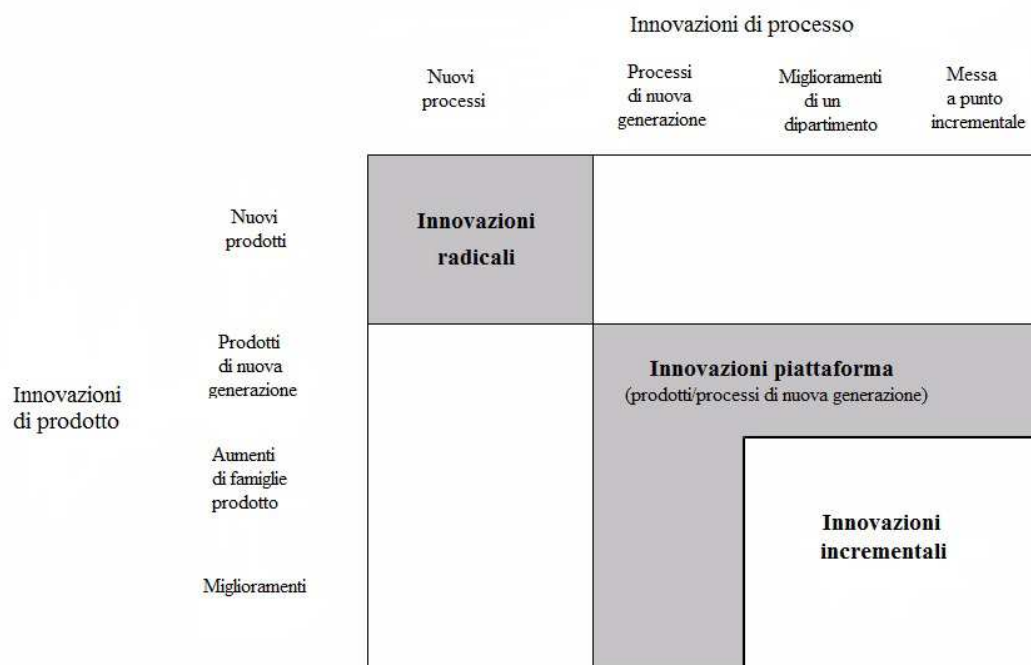
I vantaggi associati ad un'innovazione radicale possono manifestarsi, quindi, nel medio-lungo periodo ed essere talmente travolgenti da poter permettere all'impresa che li ottiene di eliminare dal mercato un'azienda fino a quel momento leader del mercato stesso.

È questo, a titolo esemplificativo, quanto accaduto a Nokia, leader nel settore della telefonia mobile fino al 2007, anno in cui fu lanciato l'Iphone, un nuovo dispositivo, innovativo tanto nel design quanto nelle funzionalità, prodotto dall'impresa americana Apple.

Questo nuovo concorrente, con l'introduzione del suo primo smartphone, stravolse a tal punto il paradigma tecnologico allora esistente da rendere obsoleti e superati i tradizionali modelli di cellulare sino ad allora prodotti.

Apple guadagnò, quindi, rapidamente una importante quota di mercato a discapito di Nokia, che continuò invece ad investire in innovazioni incrementali e nella produzione di telefoni tradizionali. Questa strategia si rivelò tuttavia fallimentare, tanto che nel 2014 l'impresa finlandese si trovò costretta a vendere la divisione "Devices and Services" a Microsoft<sup>10</sup>.

In soli 7 anni, Nokia, passò dal dominare incontrastata il settore della telefonia mobile a dover cedere la sua divisione più redditizia. E questo per aver sottovalutato il potenziale di un'innovazione radicale.



*Figura 1. Tipologie di innovazione (fonte: Wheelwright e Clark, 1992)*

<sup>10</sup> Meta F., 2013. *Microsoft compra Nokia, avanti tutta sul mobile*. Disponibile su: <https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/microsoft-compra-nokia-avanti-tutta-sul-mobile/> [Data di accesso: 08/06/2019].

## **1.4. Il ruolo della conoscenza nell'innovazione**

Ruolo fondamentale nella genesi e nell'implementazione di ogni innovazione, così come nel successo della stessa, è assunto dalla conoscenza di cui l'azienda può disporre in un determinato momento. Conoscenza che costituisce la base, ovvero il presupposto essenziale, per attivare un processo innovativo efficace e in grado di trovare applicazione concreta nel mercato.

L'impresa al proprio interno può possedere particolari conoscenze e saperi legate all'ambito tecnologico e della ricerca, a determinati processi aziendali, prodotti e mercati. La generazione delle stesse risulta da un processo di apprendimento derivante dal fare quotidiano (learning by doing), ossia dall'imparare facendo, dall'attività di utilizzo (learning by using) , dall' attività di ricerca specifica (learning by searching) ed infine dall'esplorazione di nuovi scenari (learning by exploring)<sup>11</sup>.

## **1.5. Fonti dell'innovazione**

### **1.5.1. Innovazione technology push**

L'innovazione technology push assegna un ruolo primario alla tecnologia, alle scoperte e alle ricerche fatte in campo scientifico-tecnologico. Il progresso tecnologico costituisce, quindi, secondo questa strategia, il principale driver in grado di attivare e guidare il processo innovativo<sup>12</sup>.

Per promuovere questa innovazione assumono un'importanza essenziale figure che svolgono attività di ricerca e sperimentazione quali scienziati e tecnologi, riuniti all'interno di una azienda nella funzione Ricerca e Sviluppo.

L'area R&S è infatti specializzata nella studio e nella generazione di innovazioni e nuove conoscenze tecnologiche, le quali, se adeguatamente implementate, non possono che contribuire al miglioramento di prodotti già esistenti, alla creazione di nuovi output nonché all'attuazione di processi aziendali più efficaci ed efficienti.

### **1.5.2. Innovazione market-pull**

L'innovazione market-pull, diversamente dalla technology-push, assegna il ruolo fondamentale di driver del processo innovativo al mercato e agli utilizzatori del bene oggetto di innovazione. Lo studio e l'analisi dei bisogni dei consumatori costituiscono il punto di partenza per lo sviluppo di questo tipo di innovazione<sup>13</sup>. Un'azienda che persegue questa

---

<sup>11</sup> Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., 2018. *Economia e management delle imprese*: Ulrico Hoepli Milano.

<sup>12</sup> Johnson G., Whittington R., Scholes K., Paci A., 2014. *Strategia Aziendale*: Pearson Italia.

<sup>13</sup> Ibid.

strategia deve perciò dedicare ingenti risorse allo svolgimento di approfondite analisi di mercato, al fine di comprendere i bisogni esistenti ma non ancora soddisfatti dei consumatori. Questa innovazione si caratterizza per il fatto di non proporre cambiamenti radicali, né dal punto di vista della tecnologia, né dal punto di vista simbolico o di significato dei prodotti. L'azienda, conformandosi infatti a gusti e bisogni esistenti, non intende proporre soluzioni radicalmente innovative per paura che queste possano trovare riscontro negativo nel mercato. Assume un ruolo centrale per il successo dell'innovazione market-pull la figura del lead-user e la collaborazione che con esso l'azienda deve sviluppare. Con il termine lead-user si identifica un consumatore competente e innovativo, all'avanguardia, in grado di anticipare bisogni che in futuro troveranno ampia diffusione nel mercato. Questo consumatore dispone inoltre di conoscenze molto elevate e specifiche riguardo ad un determinato prodotto, grazie alla sua esperienza di utilizzo<sup>14</sup>.

### **1.5.3 Innovazione design-driven**

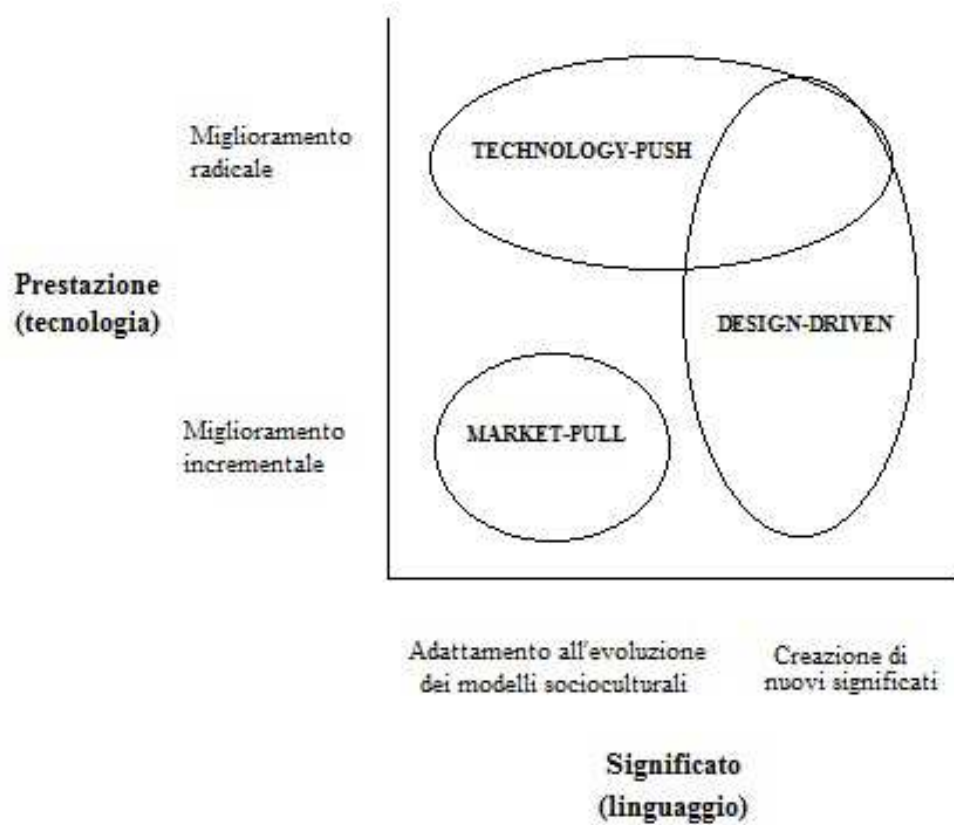
L'innovazione design-driven si basa sul cambiamento radicale che coinvolge i significati di prodotti e servizi<sup>15</sup>. Oltre alla loro funzione pratica è importante, infatti, anche il loro significato, o meglio il significato che le persone assegnano a quel prodotto o servizio. Secondo il pensiero dello scrittore Antoine de Saint-Exupéry, infatti, sono le persone che, con i loro modi di pensare, comportamenti ed atteggiamenti, conferiscono un significato alle cose<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Di Minin A., 2016. *Aziende, fate largo agli utenti-innovatori*. Il Sole 24 Ore (online). Disponibile su: <<https://nova.ilsole24ore.com/frontiere/la-centralita-degli-utenti-designer/>> [Data di accesso: 10/06/2019].

<sup>15</sup> Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., 2018. *Economia e management delle imprese*: Ulrico Hoepli Milano.

<sup>16</sup> Grayling A.C., 2001. *The Meaning of Things*: Weidenfeld & Nicolson.



*Figura 2. Le fonti dell'innovazione (fonte: Verganti, 2009)*

# **Capitolo secondo**

## **Design-driven innovation**

### **2.1 Introduzione**

Nel seguente capitolo sarà trattato ed analizzato in modo dettagliato il tema della design-driven innovation.

In particolare, una volta presentato un breve excursus storico, finalizzato ad evidenziare il cambiamento intervenuto nelle strategie di innovazione adottate e privilegiate dalle aziende, si procederà, dapprima, ad analizzare il significato dei prodotti e, dipoi, ad approfondire il ruolo di driver che il design ricopre nella realizzazione di un'innovazione design-driven. Verranno quindi proposte diverse concezioni di design le cui peculiarità saranno brevemente esposte.

Dopo aver chiarito questi concetti, sarà introdotto il ruolo che gli interpreti ricoprono tanto per attivare quanto per realizzare con successo questa tipologia di innovazione.

Da ultimo, verranno presentati e descritti in modo dettagliato i benefici economici che l'innovazione design-driven è in grado di apportare all'azienda che la realizza. In particolare saranno evidenziate le tre variabili principali, ossia profitti, asset, investimenti, da cui l'impatto positivo di una design-driven innovation può trarre la sua genesi.

### **2.2 Dall'innovazione market-pull all'innovazione design-driven**

La maggior parte delle aziende, soprattutto in passato, dedicava tempo e ingenti risorse per perseguire con convinzione e costanza un'innovazione di prodotto tesa, soprattutto, al miglioramento delle performance e, dunque, orientata principalmente alla dimensione tecnologica del prodotto stesso.

Imprenditori e manager erano, inoltre, convinti che per sviluppare un'innovazione di successo non fosse necessario intervenire sui significati ma avvicinarsi il più possibile al cliente esplorandone bisogni ed esigenze. Tale orientamento, nello specifico, trovava il suo fondamento in molteplici teorie di management le quali identificavano l'innovazione user-centered, o market-pull, come l'unica strategia in grado di portare allo sviluppo di un'innovazione redditizia<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., 2018. *Economia e management delle imprese*: Ulrico Hoepli Milano.

Negli ultimi anni questa convinzione, tuttavia, è venuta meno. Le imprese hanno, infatti, colto l'importanza di spingere l'innovazione sviluppando prodotti e proposte in grado di soddisfare richieste e bisogni latenti dei consumatori. Ed è proprio in questo contesto che la design-driven innovation assume un ruolo decisivo. Un'impresa che persegue questa strategia, infatti, non focalizza la propria attenzione su preferenze già manifestate dai clienti ma volge lo sguardo al futuro. Anticipa l'evoluzione dei trend socioculturali per proporre prodotti dai significati nuovi e dirompenti, in grado di suscitare nelle persone un senso di soddisfazione e appagamento<sup>18</sup>.

L'innovazione design-driven, se condotta con attenzione e impegno, permette di sviluppare un vantaggio competitivo di lungo periodo difficilmente raggiungibile dai competitors.

## 2.3 Il significato delle cose

Ogni prodotto ha un significato e ciò è dimostrato da numerose ricerche svolte in discipline scientifiche quali psicologia, sociologia e semiotica.

Gli psicologi Mihaly Csikszentmihalyi ed Eugenie Rochberg-Halton, autori del libro "The Meaning of Things", intervistando ed osservando le persone nelle loro case, hanno provato, ad esempio, come queste assimilino nelle proprie vite gli oggetti di cui si circondano e assegnino ad essi un significato simbolico<sup>19</sup>.

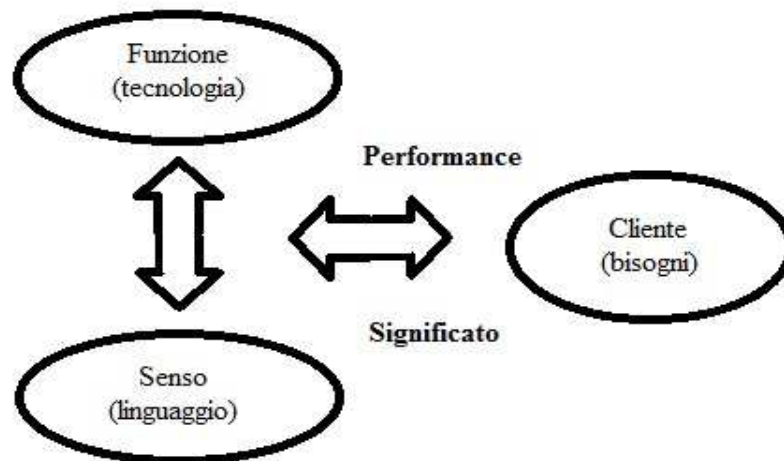
L'innovazione design driven risulta essere dirompente e particolarmente profittevole per due ragioni essenziali. Innanzitutto essa coinvolge un'innovazione dei significati radicale. Come già evidenziato precedentemente, l'innovazione radicale, a differenza dell'incrementale, permette all'azienda di sviluppare vantaggi significativi soprattutto nel lungo periodo. Studi di marketing e psicologia hanno altresì dimostrato come nei comportamenti d'acquisto le persone, spesso inconsciamente, diano molta importanza non solo agli aspetti utilitaristici del prodotto, ma anche a quelli emotivi e simbolici dello stesso. Oltre alle performance e alla capacità di soddisfare un bisogno, un prodotto viene acquistato, quindi, per il suo significato. Roberto Verganti (2009), rende chiaro questo concetto con il suo modello bidimensionale, raffigurato in Figura 3.

---

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Verganti R., 2009, *Design-driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a.





*Figura 3. La dimensione funzionale e simbolica (fonte: Verganti, 2009)*

Questo schema mostra come i prodotti rispondano e soddisfino i bisogni degli utilizzatori attraverso due dimensioni, di cui la prima fa riferimento all'aspetto funzionale del bene ovvero al suo sviluppo tecnologico e livello di performance, mentre la seconda è legata al senso del prodotto e al suo linguaggio. Quest'ultima fa quindi riferimento ai motivi psicologici e alle spinte emozionali che inducono il consumatore all'acquisto.

La lampada Metamorfosi (Figura n.4), realizzata nel 1998 dall'impresa italiana Artemide, rappresenta un classico esempio che permette di dimostrare quanto sia influente ed importante il significato del prodotto per i consumatori.

Prima che Metamorfosi venisse introdotta nel mercato, la competizione nel settore era focalizzata principalmente sullo stile e sull'aspetto estetico dell'oggetto. Artemide capì, invece, che realizzare lampade belle e attraenti non era più sufficiente. L'azienda, per differenziarsi, decise così di avviare diversi studi e ricerche. Una di queste, riguardante la componente psicologica della luce, fu determinante al punto da condurre Artemide a sviluppare una nuova visione di prodotto. La ricerca, che dimostrava l'influenza della luce sull'umore e lo stato psicologico delle persone, portò l'azienda a realizzare una lampada unica e profondamente innovativa. Metamorfosi, infatti, si caratterizzava non tanto per la sua bellezza e il suo stile, ma per la sua capacità di ricreare atmosfere naturali, grazie ad una combinazione suggestiva di colori e sfumature.

Queste diverse configurazioni di luci, che ricordavano momenti della giornata quali l'alba, il tramonto o la notte, potevano essere avviate tramite un telecomando, grazie al quale l'utente poteva così scegliere l'atmosfera più adatta a seconda del suo umore o della situazione<sup>20</sup>.

Con questo prodotto Artemide stravolse il significato e le ragioni che portavano ad acquistare una lampada. Metamorfosi non veniva acquistata per la sua forma o bellezza estetica, ma per la sua capacità di far sentire meglio le persone e di generare emozioni.



*Figura 4. Lampada Metamorfosi (fonte: [www.arteluceonline.com](http://www.arteluceonline.com))*

## **2.4 Definizioni di design**

Ciò che permette ad un'azienda di perseguire questa strategia, e quindi di innovare i significati è il design.

Questo termine non presenta una definizione univoca, esaustiva ed universalmente accettata ma, così come il termine innovazione, è oggetto di numerosi studi e ricerche elaborati da esperti e teorici del design.

### **2.4.1 Design come forma di prodotti**

Questa definizione limita il raggio d'azione del design all'estetica. Un prodotto risulta essere funzionale e performante grazie alla tecnologia, mentre il design, dandogli una forma, ha lo scopo di renderlo bello e apprezzabile<sup>21</sup>.

In questo caso vi è quindi una chiara distinzione tra la dimensione funzionale e la dimensione estetica del prodotto, così come tra il ruolo degli ingegneri, che lavorano per rendere i prodotti utilizzabili, e i designer.

---

<sup>20</sup> Zurlo R., Cagliano R., Simonelli G., Verganti R., 2002, *Innovare con il design. Il caso del settore dell'illuminazione in Italia*, Milano: Il Sole 24 Ore.

<sup>21</sup> Verganti R., 2009, *Design-driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a.

Questa definizione, apprezzata e diffusa soprattutto nel secolo scorso, determina un significato di design tuttavia poco rilevante se viene preso in considerazione il suo rapporto con l'innovazione.

La forma e la bellezza di un prodotto fanno infatti riferimento a standard estetici già esistenti, apprezzati dai consumatori. L'innovazione invece, soprattutto se radicale, non si adatta a ciò che già esiste, ma punta a creare qualcosa di nuovo.

#### **2.4.2 Design come innovazione e creatività in senso lato**

Questa prospettiva, al contrario di quella precedente, assegna al design un significato molto ampio che non si limita alla sola dimensione estetica del prodotto.

Design è qui associato infatti all'attività creativa di progettazione e innovazione dei prodotti, la quale inizia, quindi, ad assumere un ruolo centrale nel campo della produzione industriale<sup>22</sup>.

Thomas Maldonado propone in questo senso una definizione cardine, adottata nel 1969 dall'International Council of Societies of Industrial Design (ICSID): *“Il design industriale è un'attività creativa il cui scopo è definire gli aspetti formali degli oggetti prodotti dall'industria. Questi aspetti non sono solo le caratteristiche esteriori ma soprattutto quei rapporti strutturali e funzionali in grado di trasformare un sistema in un insieme coerente sia dal punto di vista del produttore che del consumatore. Il design industriale si amplia fino ad abbracciare tutti gli aspetti dell'ambito umano che sono condizionati dalla produzione industriale”*<sup>23</sup>.

A ciò si aggiunga il contributo apportato da Herbert Simon, focalizzato sull'aspetto creativo dell'attività di design. Egli sottolinea, infatti, che *“fanno design tutti coloro che identificano azioni finalizzate a cambiare la situazione esistente in una preferita”*<sup>24</sup>. Attività e professioni creative quali medicina, architettura, management, ingegneria, poiché rivolte alla modificazione dell'ambiente, risultano pertanto, secondo la visione di Simon, essere legate al design.

#### **2.4.3 Design come “dare senso alle cose”**

Klaus Krippendorff chiarisce questa concezione di design fornendone una definizione impeccabile nel 1989. Secondo la sua interpretazione, *“l'etimologia di design risale al latino de + signare e significa fare qualcosa, distinguerla con un segno, con i proprietari, con i*

---

<sup>22</sup> Ibid.

<sup>23</sup> World Design Organization, *Industrial design definition history*. Disponibile su: <http://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/> [Data di accesso: 18/06/2019].

<sup>24</sup> Simon H., 1988, *Le scienze dell'artificiale*. 2° ed. Bologna: Il Mulino. p. 129.

*clienti o con gli dei. Basandosi su questa originale definizione, si può dire che: design è dare senso alle cose<sup>25</sup>.*”

In linea con questa definizione, dunque, il significato di design può essere ricercato nel ruolo e nel contenuto di due attività principali.

La prima, essenzialmente creativa, porta alla realizzazione e alla produzione di “qualcosa”, mentre, la seconda, risulta essere finalizzata a conferire unicità a ciò che viene creato nella precedente fase. Al termine di questo processo, quindi, l’oggetto formatosi nel corso di tali attività acquisisce un significato unico, profondo e, dunque, senso.

Quando si parla di design-driven innovation si fa riferimento e si applica questa concezione di design, inteso, perciò, come il processo in grado di dare senso e un significato alle cose.

## **2.5 Il ruolo fondamentale degli interpreti**

Un’azienda che segue una strategia design-driven non deve farsi influenzare da gusti e bisogni del mercato già esistenti. Per poter sviluppare innovazioni radicali di successo è necessario, infatti, adottare una prospettiva più ampia per capire come evolverà il contesto socio-culturale in futuro.

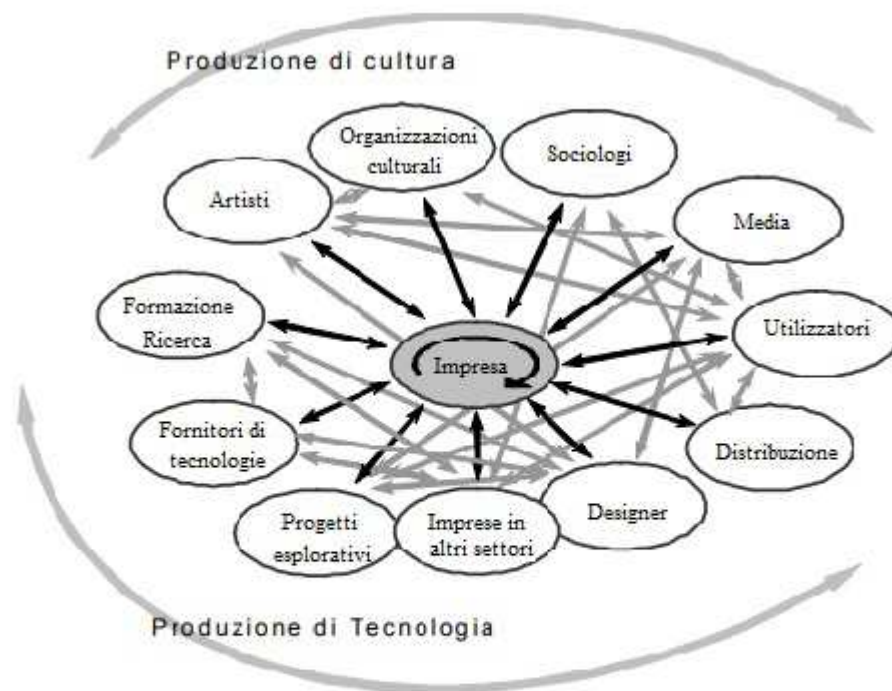
Questa visione, ampia e distaccata del mercato, non è comune solo all’azienda che realizza un’innovazione design-driven. Oltre all’azienda, infatti, vi sono molti attori (fornitori di tecnologie, imprese di altri settori, designer, media, ecc.) che condividono i suoi stessi interessi e cercano di trovare risposta alle sue stesse domande. Questi attori prendono il nome di interpreti. Gli interpreti, come l’azienda, conducono studi e ricerche per comprendere come gli individui potrebbero assegnare un significato alle cose<sup>26</sup>.

Le imprese attribuiscono molta importanza alla collaborazione con questi soggetti. Tali imprese sanno, infatti, che dal network di aziende, artisti, designer, sociologi, marketers, possono apprendere e interiorizzare una conoscenza elevata, indispensabile per produrre un’innovazione design-driven di successo.

---

<sup>25</sup> Verganti R., 2009, *Design-driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a. p. 29

<sup>26</sup> Verganti R., 2018, *Overcrowded. Il manifesto di un nuovo modo di guardare all’innovazione*. Milano: Hoepli.



*Figura 5. Gli interpreti e l'azienda (fonte: Verganti, 2009)*

### 2.5.1 Ascoltare

Questa azione, basata sull'interazione e sul dialogo con gli interpreti, permette ad un'impresa di sviluppare e consolidare la conoscenza di significati e linguaggi di prodotto. Questa conoscenza costituisce, per l'azienda, il presupposto essenziale per poter realizzare un'innovazione di significato profittevole.

“Ascoltare” significa, quindi, dialogare e confrontarsi con gli interpreti, accogliere le loro riflessioni e proposte, scambiare con loro informazioni e saperi<sup>27</sup>.

Nel fare ciò, tuttavia, un'impresa deve essere in grado di distinguere ed individuare gli attori realmente significativi.

La conoscenza di cui l'azienda necessita, infatti, non è comune a tutti i soggetti che interagiscono con essa. Sono solo pochi gli interpreti che hanno la capacità di contribuire in modo concreto ed efficace all'innovazione design-driven. Questi ultimi sono definiti interpreti chiave.

Identificare gli interpreti chiave, tuttavia, non è sufficiente per beneficiare della loro conoscenza.

<sup>27</sup> Verganti R., 2009, *Design-driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a.

Un'azienda, infatti, per poter instaurare un dialogo continuativo con essi deve, prima di tutto, essere in grado di attrarli offrendo loro a sua volta la propria competenza, conoscenza ed esperienza, ovvero ciò che l'interprete chiave ricerca nell'ambito della collaborazione.

Ciò che un interprete chiave cerca di ottenere da un rapporto collaborativo con un'azienda, infatti, è altra conoscenza riguardo il significato ed il linguaggio di una categoria di prodotti<sup>28</sup>.

### **2.5.2 Interpretare**

Il processo di interpretazione si sostanzia in un'attività interna di ricerca e sperimentazione che, come risultato finale, conduce all'individuazione e allo sviluppo di un significato innovativo e radicale di prodotto. L'attività di interpretazione permette ad un'impresa, quindi, di definire la sua proposta al mercato, in termini tanto di funzionalità quanto (e soprattutto) di significato<sup>29</sup>.

Input fondamentale della suddetta attività è costituito dalla conoscenza generata nella precedente fase di ascolto.

Le informazioni ottenute dall'interazione con gli interpreti chiave rappresentano, infatti, il punto di partenza per un'azienda che intenda scoprire ed investire su un nuovo significato di prodotto.

Le imprese più strutturate assegnano, per lo svolgimento del processo interpretativo, un'importanza centrale ai Design Direction Workshop, riunioni ed incontri tra diversi attori che, partecipando attivamente e condividendo idee e pensieri, elaborano soluzioni per raggiungere risultati concreti<sup>30</sup>.

Al Design Direction Workshop partecipano interpreti che, grazie alla loro esperienza e conoscenza consolidata, sono in grado di proporre interpretazioni e soluzioni innovative dal punto di vista del significato e del linguaggio dei prodotti.

“Interpretare” significa, quindi, come già precedentemente sottolineato, far leva sulle conoscenze apprese ed interiorizzate dalla precedente fase di ascolto, per giungere alla creazione e sviluppo di un nuovo significato attribuibile al prodotto.

---

<sup>28</sup> Ibid.

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> Jègou F., Verganti R., Marchesi A., Simonelli G., Dell'Era C., 2006. *Design Driven Toolbox: A Handbook to Support Companies in Radical Product Innovation*. EU Research Project EVAN European Value Network. Disponibile su: <<https://www.strategicdesignscenarios.net/design-driven-toolbox/>> [Data di accesso: 22/06/2019].

### 2.5.3 Parlare

“Parlare” fa riferimento all’attività di comunicazione che l’azienda pone in essere per proporre al mercato la sua nuova proposta e visione, maturata e sviluppata al termine del processo interpretativo<sup>31</sup>.

Questa azione comunicativa diventa utile, soprattutto, se effettuata prima che il prodotto venga reso disponibile sul mercato. L’innovazione design-driven, essendo radicale, è caratterizzata da novità assoluta e, pertanto, per avere successo, deve essere prima recepita e compresa dalle persone a cui direttamente si rivolge.

Per facilitare l’assimilazione del nuovo significato, l’azienda si affida al potere di seduzione degli interpreti chiave. Essi, grazie al loro ruolo nella società e alla loro conoscenza, sono, infatti, in grado di influenzare il mercato e il modo in cui le persone assegnano alle cose un significato. Detto in altri termini, essi agiscono sul contesto culturale presente, al fine di far risultare la proposta innovativa aziendale attraente e stimolante agli occhi dei consumatori che per la prima volta si avvicinano ad essa.

Un’impresa, per “parlare” al mercato, oltre che agli interpreti chiave, può fare affidamento ai prototipi culturali. Questi includono fiere, presentazioni ad eventi o conferenze, libri e mostre<sup>32</sup>.

Tali mezzi comunicativi, tuttavia, non sono rivolti al consumatore finale, bensì agli interpreti. Finalità dei prototipi culturali, infatti, non è quella di promuovere un determinato prodotto o servizio ma di comunicare i progressi ottenuti dall’azienda nel campo della ricerca. Essi costituiscono un supporto per illustrare la nuova proposta e visione, senza focalizzarsi eccessivamente sul prodotto e sulle sue caratteristiche.

Il libro *Light Fields* di Artemide, azienda citata in precedenza, non presenta, ad esempio, alcun riferimento alla lampada Metamorfosi. Esso, infatti, tratta e approfondisce, senza troppo concentrarsi sul prodotto finale, tanto le scoperte e le ricerche condotte dall’azienda nel campo del design e dell’innovazione quanto la nuova visione di Artemide, basata sull’idea che le luci e l’atmosfera siano in grado di influenzare l’umore e lo stato psicologico di una persona<sup>33</sup>.

---

<sup>31</sup> Verganti R., 2009, *Design-driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a.

<sup>32</sup> Ibid.

<sup>33</sup> Zurlo R., Cagliano R., Simonelli G., Verganti R., 2002, *Innovare con il design. Il caso del settore dell’illuminazione in Italia*, Milano: Il Sole 24 Ore.

## 2.6 I vantaggi della design-driven innovation

### 2.6.1 Profitti

Un'innovazione radicale di significato può portare un'azienda ad accrescere notevolmente i suoi profitti. La strategia design-driven, infatti, se realizzata con successo, porta alla creazione di prodotti dal carattere forte e unico, che si differenziano notevolmente da quelli commercializzati dalla concorrenza<sup>34</sup>.

Ciò si traduce, inevitabilmente, in un incremento nei volumi di vendita aziendali.

L'azienda Nintendo, con la sua console Wii (Figura n.6), dimostra concretamente quanto la realizzazione di un prodotto radicalmente innovativo possa condurre a questo risultato.

Le vendite di Wii, infatti, nei sei mesi successivi al suo anno di lancio si attestavano su valori due volte superiori rispetto a quelle di Xbox360, console realizzata dall'impresa concorrente Microsoft, e ben quattro volte superiori rispetto a quelle realizzate da Playstation 3 di Sony.

Il motivo di questa notevole differenza in termine di vendite tra le tre console, andava attribuito proprio al significato, innovativo e rivoluzionario, associato a Nintendo Wii.

L'utente per la prima volta interagiva, infatti, in modo attivo con la console attraverso il movimento del proprio corpo, senza, quindi, la necessità di utilizzare i classici telecomandi adottati anche da Microsoft e Sony.

Questa esperienza di gioco totalmente nuova, coinvolgente e accessibile a tutti, ha fatto sì che la Wii diventasse un mezzo di socializzazione. Tutte le persone ci potevano giocare, a differenza di Playstation e Xbox, utilizzate principalmente da esperti e appassionati di videogiochi<sup>35</sup>.

Realizzare innovazioni design-driven di successo non si traduce, tuttavia, solo in maggiori volumi di vendita. Ad essere influenzati, infatti, possono essere anche i margini unitari realizzati.

I prodotti con un significato forte ed innovativo affascinano ed appassionano le persone, che sono disposte, quindi, a pagare un prezzo maggiore per acquistarli.

---

<sup>34</sup> Verganti R., 2009, Design-driven innovation. *Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a.

<sup>35</sup> Ewalt D.M., 2006. *Nintendo's Wii Is A Revolution*. *Forbes* (online). Disponibile su: <[https://www.forbes.com/2006/11/13/wii-review-ps3-tech-media-cx\\_de\\_1113wii.html#2faf5fb75bb2](https://www.forbes.com/2006/11/13/wii-review-ps3-tech-media-cx_de_1113wii.html#2faf5fb75bb2)> [Data di accesso: 24/06/2019].





*Figura 6. Nintendo Wii (fonte: [www.nintendo.it](http://www.nintendo.it))*

### **2.6.2 Asset**

Oltre all'incremento dei volumi di vendita e dei margini unitari, l'innovazione design driven contribuisce anche al consolidamento e alla valorizzazione degli asset aziendali.

Invero, di questa tipologia di innovazione beneficiano, in primo luogo, l'immagine aziendale (brand image) e il valore del brand (brand equity)<sup>36</sup>. I prodotti radicalmente innovativi nel significato e nel linguaggio definiscono, infatti, un'esperienza intima e coinvolgente, che il consumatore vive e percepisce nel momento del loro acquisto e, soprattutto, del consumo<sup>37</sup>. La persona interagisce con il prodotto, si identifica in esso e sviluppa, quindi, un forte senso di appartenenza alla marca. Ciò contribuisce a migliorare la percezione che il consumatore ha del brand, al quale viene assegnato, quindi, un maggior valore.

L'innovazione design-driven può apportare, oltre a quelli già sopra evidenziati, ulteriori vantaggi all'azienda in termini di asset. Ciò può accadere, soprattutto, laddove questa provveda a creare e sviluppare significati nel mercato prima dei concorrenti.

Anticipare il cambiamento e assumere il ruolo di first-mover permette ad un'azienda, infatti, di ridefinire le regole del gioco competitivo, adattandole alle proprie risorse e competenze distintive<sup>38</sup>.

Swatch (Figura n.7), ad esempio, trasformando gli orologi da strumenti per indicare il tempo ad accessori di abbigliamento rientranti nel campo della moda, ha realizzato un'importante innovazione di significato che ha permesso all'azienda di riavvicinare la competizione ai tradizionali punti di forza dell'industria svizzera: l'utilizzo di display analogici invece che

---

<sup>36</sup> Verganti R., 2009, *Design-driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a.

<sup>37</sup> Tunisini A., Pencarelli T., Ferrucci L., 2018. *Economia e management delle imprese*: Ulrico Hoepli Milano.

<sup>38</sup> Johnson G., Whittington R., Scholes K., Paci A., 2014. *Strategia Aziendale*: Pearson Italia.

digitali, una struttura di prodotto sofisticata e modulare, nonché la conoscenza dei trend della moda<sup>39</sup>.



*Figura 7. Orologi Swatch collezione 1983 (fonte: [www.fashiontimes.it](http://www.fashiontimes.it))*

### 2.6.3 Investimenti

Gli investimenti necessari per sviluppare un'innovazione design-driven profittevole non richiedono l'impiego di ingenti somme di denaro, ovvero dispendiosi investimenti in termini monetari<sup>40</sup>. Il che rende questa tipologia di innovazione particolarmente attraente agli occhi delle piccole e medie imprese le quali, infatti, nonostante le risorse limitate a disposizione, spesso ricoprono il ruolo di pioniere e leader dell'innovazione nel settore di riferimento.

Se da un lato, dunque, non può che dirsi poco rilevante l'entità delle disponibilità finanziarie necessarie all'impresa per lo sviluppo del processo innovativo che qui interessa, dall'altro non si può negare il considerevole valore attribuibile, in tale contesto, agli investimenti in termini di tempo. Invero, come visto in precedenza, fattore chiave per lo sviluppo di un'innovazione profittevole dei significati è innanzitutto il coinvolgimento dell'azienda all'interno di un buon network relazionale. Network questo che può prendere forma solo attraverso l'individuazione e la successiva interazione con interpreti chiave, il buon esito della cui ricerca non può che dipendere dal tempo che l'impresa decide di dedicare ad essa.

<sup>39</sup> Verganti R., 2009, Design-driven innovation. *Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a.

<sup>40</sup> Attivare un processo innovativo volto a stravolgere radicalmente i significati e linguaggi di un prodotto, richiede come già sottolineato precedentemente, la collaborazione con interpreti chiave, ai quali l'impresa può accedere a costi limitati.

# Capitolo terzo

## Analisi di un'azienda leader del design: Kartell

### 3.1 Introduzione

Il seguente capitolo sarà dedicato all'azienda italiana Kartell.

In primo luogo, sarà analizzata la sua storia e, quindi, gli eventi più importanti accaduti dal suo anno di fondazione ad oggi, nonché i suoi prodotti di maggiore successo.

Successivamente, verrà trattata l'importanza chiave assunta dagli interpreti ed, in particolare, saranno qui approfondite le strategie adottate dall'azienda stessa per stringere costantemente collaborazioni durature e redditizie con questi soggetti.

Da ultimo, si procederà con l'analisi degli articoli Kartell e, a titolo esemplificativo, verranno, approfondite le caratteristiche di tre prodotti in particolare.

### 3.2 Kartell: 70 anni di storia

Nel 1949 Giulio Castelli, ingegnere chimico laureato al Politecnico di Milano, fonda Kartell, oggi una delle aziende leader del design e simbolo della progettualità made in Italy.

Quest'azienda con sede a Milano, durante il suo primo anno di attività, concentra i suoi sforzi e le sue ricerche sulla realizzazione di prodotti ed accessori per auto. Il primo prodotto targato Kartell risulta essere, infatti, il portasci k101 (Figura n.8), caratterizzato da leggerezza e facilità di installazione. Il materiale impiegato per la sua realizzazione, il Nastrocord, essendo di gomma, conferiva una forte elasticità al portasci stesso che poteva essere agganciato al tetto dell'automobile con estrema facilità<sup>41</sup>.

Nel 1953 nasce la Divisione Casalinghi che affianca la Divisione Autoaccessori nata nel 1950.

A partire dal 1953 l'azienda inizia, quindi, a progettare e produrre articoli per la casa. Il secchio con coperchio KS 1146 (Figura n.9), disegnato da Luigi Colombini, viene prodotto nel 1954 e riscuote nel mercato un successo tale da vincere, l'anno seguente, il premio Compasso D'Oro. Questa Divisione coinvolge altri oggetti utilizzati quotidianamente in casa e sviluppati negli anni seguenti dall'azienda, quali la Tinozza KS 1065 o lo spremilimoni KS

---

<sup>41</sup> Laviani F., Selvaggio R., 2019. *The art side of Kartell*. Milano: Skira.

1481 (Figura n.10), grazie al quale diventa possibile effettuare la spremitura senza bisogno di toccare il frutto<sup>42</sup>.

Questi articoli, a differenza di quelli commercializzati dalla concorrenza, vengono realizzati utilizzando la plastica, un materiale inedito ed inusuale per la tipologia di prodotti considerati. Il desiderio del fondatore Giulio Castelli, di fatto, era quello di succedere nell'intento di nobilitare questo materiale, portarlo nelle case degli italiani e renderlo apprezzato anche in un contesto casalingo<sup>43</sup>. La plastica, infatti, negli anni cinquanta e sessanta, veniva comunemente considerata un materiale povero. Una sedia composta da materiale plastico veniva immediatamente associata ad un oggetto economico e di scarsa qualità.

L'azienda milanese, per far percepire l'unicità e il grande valore dei suoi articoli, assegna un'importanza primaria al design e alla ricerca tecnologica<sup>44</sup>. Il primo è finalizzato a sollecitare la dimensione simbolica ed emotiva dei prodotti, mentre la seconda a rendere i prodotti effettivamente performanti e all'avanguardia.

Forte delle sempre più approfondite conoscenze riguardanti l'utilizzo industriale della plastica, nonché delle competenze nel campo del design, a partire dal 1958, Kartell, decide di intraprendere un progetto di espansione del proprio raggio d'azione, avviando la produzione di articoli per laboratorio in un primo momento e, successivamente, espandendo la produzione al campo dell'illuminazione domestica. Nascono così la Divisione Labware e la Divisione Illuminazione.

A partire dagli anni sessanta l'azienda comincia, invece, a produrre articoli d'arredamento in plastica circondandosi di designer esterni come Giotto Stoppino, Marco Zanuso e Joe Colombo. Nasce così, nel 1963, anche la Divisione Habitat. La seggiolina per bambini k 1340 (Figura n.11), introdotta nel 1964, costituisce il primo articolo prodotto da questa divisione<sup>45</sup>. Essa rappresenta la prima seduta al mondo realizzata in plastica. La sua leggerezza, i colori vivaci, nonché le sue forme arrotondate rendono questo prodotto adatto ai bambini, che possono utilizzare la seggiolina tanto come una seduta, quanto, talvolta, come un gioco.

Il catalogo della Divisione Habitat include, oltre alla già citata seggiolina k 1340, ulteriori oggetti quali, ad esempio, tavoli, sgabelli e librerie, realizzati per la maggior parte in materiale plastico e prodotti in grande serie grazie all'utilizzo di stampi industriali.

---

<sup>42</sup> *Il percorso*. Sezione presente nel sito ufficiale aziendale. Disponibile su: <http://www.kartell.com/experience/it/museum/> [Data di accesso: 02/07/2019].

<sup>43</sup> Holzwarth W., 2013. Kartell. *The culture of plastic*. Taschen.

<sup>44</sup> *Know-how*. Sezione presente nel sito ufficiale aziendale. Disponibile su: <http://www.kartell.com/experience/it/company-profile/> [Data di accesso: 02/07/2019].

<sup>45</sup> *Il percorso*. Sezione presente nel sito ufficiale aziendale. Disponibile su: <http://www.kartell.com/experience/it/museum/> [Data di accesso: 02/07/2019].

Nel 1988 Claudio Luti, genero del fondatore Giulio Castelli, rileva Kartell e ne assume la presidenza.

L'azienda inizia, qui, collaborazioni durature con importanti designer quali Philippe Starck, Antonio Citterio, Vico Magistretti, Ron Arad e Ferruccio Laviani<sup>46</sup>. Grazie a queste relazioni Kartell realizza prodotti unici e dalla forte carica emozionale. Luti, per rafforzare la dimensione simbolica degli articoli, decide di adottare un nuovo sistema di nomenclatura, sostituendo i precedenti numeri di serie con nomi particolari e significativi. Nel 1988, ad esempio, dalla mano di Philippe Stark, nasce una sedia chiamata Dr. Glob (Figura n.12), caratterizzata da un innovativo accostamento tra metallo e plastica, nonché dall'opacità delle superfici, precedentemente lucide<sup>47</sup>. Il costante investimento nella ricerca tecnologica ha permesso all'azienda di scoprire e, successivamente, introdurre qualità e proprietà della plastica fino ad allora sconosciute, quali, ad esempio, la trasparenza, la satinatura e la flessibilità<sup>48</sup>.

In questo modo, grazie a tecnologia e a design, la plastica Kartell risulta essere unica e difficilmente imitabile dalla concorrenza. Essa, oltre che essere funzionale, è sensuale e sinuosa. Queste sue caratteristiche rendono il prodotto finale un articolo non più vuoto e anonimo, bensì un vero e proprio bene di lusso.

Dal 1988 ad oggi, Kartell, ha continuato a realizzare innumerevoli prodotti di successo quali, ad esempio, la libreria Bookworm (1994) o la sedia Le Marie (1999), i quali peraltro risultano ancora disponibili nel mercato. Oltre all'elevata qualità e alla componente emozionale, quindi, un'altra caratteristica comune a molti prodotti Kartell è la longevità.

Uno dei progetti più recenti al quale l'azienda sta lavorando è stato presentato al Salone del mobile di Milano nel 2019. Si tratta, in questo caso, della prima sedia progettata dall'intelligenza artificiale, nata dalla collaborazione tra Kartell, Philippe Stark e Autodesk, azienda di software di design<sup>49</sup>.

### 3.3 Gli interpreti per Kartell

Kartell, a partire dall'anno di fondazione, ha sviluppato strette collaborazioni con molti attori ed, in particolare, designer.

---

<sup>46</sup> Holzwarth W., 2013. Kartell. *The culture of plastic*. Taschen.

<sup>47</sup> Dr. Glob. Sezione presente nel sito ufficiale aziendale. Disponibile su: [http://www.kartell.com/it/sedie\\_cod20000118jh.html](http://www.kartell.com/it/sedie_cod20000118jh.html) [Data di accesso: 05/07/2019].

<sup>48</sup> Holzwarth W., 2013. Kartell. *The culture of plastic*. Taschen.

<sup>49</sup> Bellizzi F., 2019. Kartell presenta la prima sedia progettata dall'intelligenza artificiale. La Repubblica (online). Disponibile su: <https://design.repubblica.it/2019/04/09/kartell-presenta-la-prima-sedia-progettata-dallintelligenza-artificiale/> [Data di accesso: 05/07/2019].

L'azienda ha, sin dal principio, infatti, riconosciuto l'importanza dei saperi e della conoscenza posseduta da questi soggetti.

In primo luogo, Kartell è riuscita a stringere collaborazioni privilegiate con importanti interpreti grazie al proprio sapere e alla padronanza tanto del materiale plastico, quanto dei metodi efficaci ed efficienti di impiego di questo materiale. Questa azienda, infatti, era l'unica in grado di offrire ad interpreti e designer le capacità tecnologiche necessarie per trattare la plastica in modo creativo ed innovativo. Kartell, ad esempio, è stata la sola impresa in grado di assecondare la mente estrosa di Philippe Stark per la realizzazione della seduta Dr. Glob<sup>50</sup>. Lo stesso Stark, infatti, prima di rivolgersi all'azienda milanese, non era stato in grado di trovare le conoscenze adeguate per sviluppare il suo progetto in nessun altro posto al mondo. Kartell, pertanto, gode di un forte potere di attrazione nei confronti degli interpreti e degli attori esterni. Potere che deriva, in conclusione, dai propri saperi e dalle proprie competenze, difficilmente comuni ad altre aziende.

Lo sviluppo di solidi rapporti con interpreti chiave viene facilitato ed agevolato, oltre che dalla conoscenza e dal know-how aziendale, dal costante investimento rivolto ai prototipi culturali, già citati nel capitolo secondo, e, più in generale, all'attività di comunicazione.

Nel 1956, sette anni dopo la sua fondazione, gli articoli dell'azienda vengono inseriti ed illustrati nella rivista "Qualità", dedicata all'utilizzo dei materiali plastici nel campo dell'architettura e del design.

Nel 1972 Kartell riceve un invito da parte del Museum of Modern Art di New York, considerato uno dei principali musei di arte moderna del mondo, per partecipare all'esposizione "Italy: the New Domestic Landscape". L'azienda propone e presenta in occasione di questo evento alcuni dei suoi prodotti di maggiore successo, che hanno contribuito a renderla leader nella produzione di articoli in materiale plastico. Alcuni di questi oggetti risultano essere talmente apprezzati da entrare a far parte della collezione permanente del museo.

Nel 1997, a Milano, viene inaugurato il primo Flagship Store. Ad oggi l'azienda conta più di 130 Flagship Store monomarca e 250 shop-in-shop<sup>51</sup>.

Un ruolo fondamentale nella comunicazione dei valori e della visione aziendale è svolto, inoltre, dal Kartell Museo, fondato nel 1999. Questo, fortemente voluto dal presidente Claudio Luti, espone oltre ottomila oggetti, cinquemila disegni e quindicimila fotografie per far comprendere al meglio la storia dell'azienda e l'evoluzione dei metodi di produzione nel

---

<sup>50</sup> Holzwarth W., 2013. Kartell. The culture of plastic. Taschen.

<sup>51</sup> Ibid.

corso del tempo<sup>52</sup>. Kartell, inoltre, partecipa da molti anni al Salone del mobile di Milano, proponendo, qui, scenari e padiglioni coinvolgenti pensati per presentare le ultime collezioni dell'azienda.

Tutte queste occasioni, eventi e mostre, hanno permesso all'azienda, nel corso del tempo, di perseguire e raggiungere un importante obiettivo comunicativo nei confronti tanto dei consumatori, quanto degli interpreti. L'azienda, infatti, in questo modo, ha saputo esprimere e condividere i propri valori e la propria visione, valorizzare il proprio patrimonio culturale e organizzativo e, soprattutto, informare costantemente i soggetti esterni.

Un altro forte elemento di attrazione, in grado di facilitare la nascita di collaborazioni con interpreti chiave, è rappresentato dai riconoscimenti e dai premi assegnati all'azienda, i quali contribuiscono ad aumentarne il prestigio e l'affidabilità.

Kartell può vantare, infatti, numerosi premi ottenuti per l'impegno e per l'eccellente attività svolta nel campo della progettazione e del design. Tra la sua collezione di articoli, in particolare, ve ne sono molti che risultano vincitori del Premio Compasso D'Oro, riconosciuto come il più antico e, soprattutto, il più prestigioso premio di design a livello mondiale<sup>53</sup>.

### **3.4 I prodotti Kartell: Tra tecnologia e design**

Gli articoli realizzati da Kartell sono oggetti unici, funzionali e di indiscussa qualità. Per rendere i suoi prodotti tali, l'azienda pone al centro dei suoi processi produttivi l'innovazione. Kartell, infatti, investe molto tempo e denaro per spingere e sviluppare tanto l'innovazione tecnologica, riguardante la dimensione funzionale di un oggetto e le sue prestazioni, quanto quella estetica e di significato. L'azienda, in particolare, nel corso del tempo, ha sviluppato internamente tecnologie all'avanguardia in grado di trattare il materiale plastico in maniera unica, difficilmente replicabile dalla concorrenza. Questi saperi e conoscenze permettono ai progettisti internazionali coi quali Kartell si interfaccia, di sprigionare la loro creatività e il loro estro, senza bisogno di porsi troppi limiti riguardo la fattibilità tecnica della loro idea. Oltre alla dimensione funzionale, ricopre un'importanza fondamentale la dimensione simbolica del prodotto, la quale contribuisce a definire l'anima e il significato di una nuova tecnologia. L'alto valore percepito per un prodotto Kartell, dipende, quindi, tanto dalla sua capacità di assicurare elevate performance, quanto, soprattutto, di generare emozioni e far appassionare le persone.

---

<sup>52</sup> *Kartellmuseum*. Sezione presente nel sito ufficiale aziendale. Disponibile su: <http://www.kartell.com/experience/it/museum/> [Data di accesso: 09/07/2019].

<sup>53</sup> Holzwarth W., 2013. *Kartell. The culture of plastic*. Taschen.

### 3.4.1 Bookworm

La libreria Bookworm (Figura n.13), prodotta da Kartell nel 1994 in collaborazione con Ron Arad, rientra tra gli articoli di maggior successo dell'azienda.

Bookworm non ha una forma predefinita. È realizzata con un materiale plastico semirigido ma flessibile, grazie al quale l'utilizzatore, per la prima volta, è in grado di modellare e configurare liberamente, a seconda dei suoi gusti personali, una libreria.

Il valore di Bookworm deriva, oltre che dalla tecnologia e dal materiale impiegato, le cui proprietà tecniche conferiscono flessibilità all'oggetto, anche, e soprattutto, dal significato innovativo associato a questa libreria<sup>54</sup>.

Bookworm, invero, non è progettata per fornire al consumatore un vasto spazio su cui riporre libri e quaderni. Questo prodotto, al contrario, mira a soddisfare un bisogno diverso, latente e non immediatamente percepibile, che nessun'altra azienda aveva preso in considerazione prima.

Bookworm, infatti, grazie alla facilità con cui può essere modellata, risponde e asseconda il desiderio, comune ad ogni persona, di poter esprimere la propria creatività ed originalità.

Chiunque, acquistando questo oggetto, è portato a sentirsi un artista e la sua libreria, unica e diversa da tutti gli altri esemplari, diventa la sua opera d'arte.

Questa innovazione di significato in 9 anni, dal 1994 al 2003, ha permesso a Kartell di ottenere una crescita del 211%, contro una crescita settoriale in Italia del 28%<sup>55</sup>.

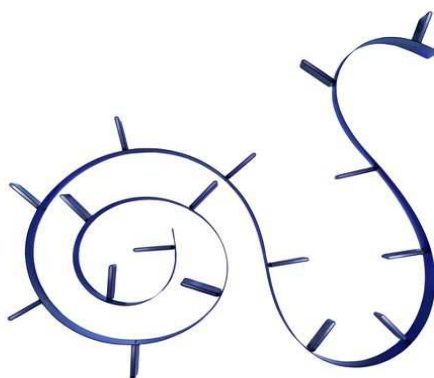


Figura 13. Bookworm (fonte: [www.kartell.com](http://www.kartell.com))

<sup>54</sup> Verganti R., 2009, Design-driven innovation. *Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a.

<sup>55</sup> Ibid.



### 3.4.2. Louis Ghost

Louis Ghost (Figura n.14), realizzata da Kartell nel 2002 grazie alla collaborazione con Philippe Stark, consiste in una seduta in polycarbonato trasparente.

La produzione di questa poltroncina viene effettuata grazie ad un complesso processo di iniezione della plastica che, per la prima volta, avviene in un unico stampo. Questo processo produttivo ha rappresentato, per Kartell, un'importante sfida tecnologica. L'azienda, infatti, ha impiegato oltre due anni di ricerche e sperimentazioni prima di arrivare alla definizione e all'introduzione della complessa tecnologia alla base del suddetto metodo di produzione.

Questa seduta, divenuta presto un'icona di design, presenta un nome curioso che, in realtà, rimanda, con un velo di ironia, all'essenza dell'oggetto stesso. "Louis", infatti, fa riferimento allo stile baroccheggiante delle sedute Luigi XV<sup>56</sup>, stile dal quale Philippe Stark prende ispirazione per disegnare e realizzare il suo progetto.

"Ghost" fa, invece, riferimento alla trasparenza della seduta stessa.

A causa proprio della sua trasparenza Louis Ghost può risultare, in un primo momento, un oggetto senz'anima, simbolo di immaterialità e di essenzialità.

Accanto a questa sensazione, tuttavia, trova spazio, in un secondo momento, l'affettività e la nostalgia generata dalla forma e dal design della seduta, che rimanda ai canoni d'arte caratteristici della corrente barocca.

Il progetto di Stark mira, dunque, a coinvolgere presente e passato, dando rilievo ai vantaggi e ai benefici di ciascuno. In particolare, Louis Ghost, coglie l'aspetto emotivo di una seduta del passato, in grado di appassionare e affascinare, e lo declina perfettamente in un'età più moderna, grazie all'utilizzo di tecnologie sofisticate e di materiali leggeri e minimali quali il polycarbonato trasparente.

Con questo prodotto Kartell riesce a valorizzare in modo straordinario il materiale plastico. Louis Ghost, grazie alla sua eleganza e al suo significato, risulta adatta ad apparire in contesti nobiliari e lussuosi. Nel 2005, infatti, essa venne scelta ed utilizzata dalla famiglia Grimaldi, in occasione della cerimonia di incoronazione del Principe di Monaco Alberto<sup>57</sup>.

---

<sup>56</sup> Laviani F., Selvaggio R., 2019. *The art side of Kartell*. Milano: Skira.

<sup>57</sup> Ghianda M.L., 2018. *La sedia Louis Ghost di Philippe Starck*. Disponibile su: <https://www.doppiozero.com/rubriche/1501/201808/la-sedia-louis-ghost-di-philippe-starck> [Data di accesso: 12/07/2019].



*Figura 14. Louis Ghost, Kartell (fonte: [www.kartell.com](http://www.kartell.com))*

### **3.4.3 La seduta A.I. (Artificial Intelligence)**

Kartell, in occasione del Salone del Mobile 2019 ha presentato, a Milano, la prima seduta disegnata e progettata completamente dall'intelligenza artificiale (Figura n.15). Questo prodotto, incredibilmente innovativo e rivoluzionario, nasce dalla collaborazione tra tre soggetti: Kartell, Philippe Stark e Autodesk, colosso di software di design.

Tecnologia e design assumono, qui, un'importanza imprescindibile, in quanto costituiscono i punti cardine, nonché le basi di questo progetto complesso ed ambizioso.

Il processo che ha portato alla realizzazione di questa seduta, in particolare, è stato effettuato e sviluppato grazie ad un'interazione, continuativa e costante, tra Stark e un software di progettazione. Questa interazione, tuttavia, non si è rivelata semplice ed immediata<sup>58</sup>.

L'intelligenza artificiale, infatti, inizialmente, non possedeva le nozioni adeguate per svolgere un lavoro così complesso, non era cioè in grado di assecondare e soddisfare le esigenze del designer francese.

“Abbiamo dovuto insegnare alla macchina ciò che doveva fare come se fosse un bambino a cui insegnare a mangiare da solo”<sup>59</sup>, afferma a proposito Mark Davis, responsabile dell'area Design Research di Autodesk.

---

<sup>58</sup> Armelli P., 2019. *Philippe Starck: "Ecco la prima sedia progettata dall'intelligenza artificiale"*. Disponibile su: < <https://www.wired.it/attualita/tech/2019/04/09/philippe-starck-sedia-intelligenza-artificiale/>> [Data di accesso: 15/07/2019].

<sup>59</sup> Massarella D., 2019. *Che cosa dice del futuro del design la sedia di Philippe Stark progettata dall'intelligenza artificiale*. Disponibile su: < <http://www.cieloterradesign.com/sedia-kartell-starck-intelligenza-artificiale/>> [Data di accesso: 15/07/2019]

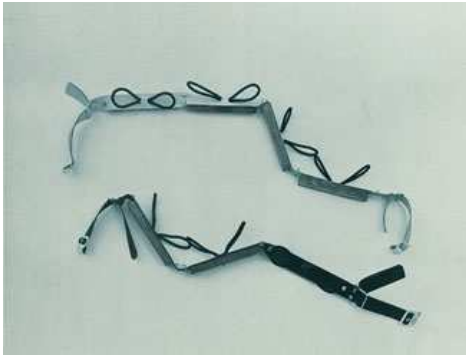
In particolare, si sono resi necessari due anni per poter portare a termine questo processo e per poter definire forma, linea ed estetica di questo prodotto.

Questa seduta, comunque, non si distingue esclusivamente per proprietà quali comfort e comodità. Essa, infatti, presenta una componente tecnologica notevole, che contribuisce a rendere questo oggetto innovativo e moderno. Il design, in questo caso, dà un senso alla tecnologia impiegata, la valorizza e, di conseguenza, valorizza l'oggetto finale, che diventa simbolo di progresso, sviluppo ed evoluzione.

Significato e tecnologia conferiscono, dunque, insieme, unicità a questo prodotto, il quale sarà a breve disponibile sul mercato.



*Figura 15. La seduta A.I. (fonte: [www.repubblica.it](http://www.repubblica.it))*



*Figura 8. Portasci k101 (fonte: [www.corriere.it](http://www.corriere.it))*



*Figura 9. Secchio con coperchio KS 1146  
(fonte: [www.pinterest.it](http://www.pinterest.it))*



*Figura n.10. Spremilimoni KS 1481  
(fonte: [www.corriere.it](http://www.corriere.it))*



*Figura 11. Seggiolina per bambini K 1340  
(fonte: [www.corriere.it](http://www.corriere.it))*



*Figura 12. Seduta Dr. Glob (fonte: [www.kartell.com](http://www.kartell.com))*

# Conclusioni

Nel contesto economico odierno, sempre più competitivo e imprevedibile, diventa essenziale per un'azienda, ancora più che in passato, realizzare e sostenere processi di innovazione, tanto per sopravvivere, quanto per imporsi nel settore di appartenenza.

In questa trattazione viene dimostrata la rilevanza che assume, per un'impresa, una strategia di innovazione in particolare, ossia la design-driven. Viene, dunque, trattato e chiarito il valore e l'importanza del significato e del linguaggio di un oggetto, importanza non sempre compresa e concepita dalle imprese.

Con riferimento allo schema bidimensionale di Verganti, vengono illustrate e approfondite le due dimensioni del prodotto, che orientano scelte e comportamenti d'acquisto dei consumatori. La prima legata ad un aspetto funzionale e, quindi, alla capacità di soddisfare un bisogno pratico, mentre, la seconda, legata ad un aspetto psicologico ed emotivo e, dunque, al significato assegnato ad un prodotto. Per evidenziare l'importanza che assume il significato di un oggetto viene, nel capitolo secondo, presentato ed analizzato l'esempio di Metamorfosi, realizzata da Artemide.

Il successo strepitoso di questa lampada, infatti, non trae origine dalla sua funzionalità e praticità, bensì dal suo significato, innovativo e radicale. Metamorfosi non è pensata semplicemente per emettere luce, ma per far sentire meglio le persone che interagiscono con essa.

L'innovazione design-driven, che interviene ed opera entro la dimensione simbolica ed emotiva, se realizzata con attenzione e dedizione, permette, dunque, di creare e realizzare prodotti longevi, di incredibile successo, che permettono di acquisire un forte vantaggio competitivo di lungo periodo.

Nintendo con la sua Nintendo Wii, esempio inserito nel capitolo secondo di questa trattazione, ha realizzato un'innovazione che ha stravolto il significato comunemente associato al mondo dei videogiochi e delle console. La strategia design-driven perseguita, dunque, ha permesso all'azienda giapponese di realizzare un prodotto unico, emozionale e profondamente diverso dalle console commercializzate dalla concorrenza. Appena due mesi dopo il suo anno di lancio, ossia novembre 2006, Nintendo aveva già venduto un milione di Wii. Nell'aprile del 2007, le sue vendite risultavano addirittura due volte superiori rispetto ad Xbox, prodotta da Microsoft, e ben quattro volte superiori rispetto a Playstation 3, realizzata da Sony.

Il capitolo terzo, interamente dedicato all'azienda italiana Kartell, contribuisce a chiarire e convincere dell'importanza, nonché del ruolo fondamentale ricoperto dal design nei processi di innovazione.

Grazie al design, infatti, che costituisce il driver e la guida del processo design-driven, Kartell dà senso e significato ai suoi prodotti, alle sue conoscenze e alle sue tecnologie. Bookworm, la particolare libreria modellabile realizzata nel 1994, in 9 anni ha permesso all'azienda di crescere del 211%, un dato particolarmente impressionante se si considera che, nello stesso lasso di tempo, la crescita settoriale totale in Italia si è attestata su un valore pari al 28%.

L'innovazione design-driven, dunque, se realizzata con successo, può apportare diversi vantaggi e benefici ad un'azienda. I principali si identificano nell'importante crescita di profitti che essa genera e, inoltre, nella valorizzazione di asset aziendali, quali, in particolare, immagine aziendale e valore del brand.

Scopo ed obiettivo di questa trattazione consiste, inoltre, nel rendere chiaro e comprensibile il processo che conduce alla realizzazione di un'innovazione di significato. In particolare, viene evidenziato ed analizzato il ruolo degli interpreti chiave. Essi costituiscono una figura di importanza fondamentale per attivare e sostenere un'innovazione design-driven, in quanto dispongono di una conoscenza elevata e, soprattutto, unica.

Molti dei prodotti Kartell, infatti, divenuti simboli ed icone di design nel mondo, quali, ad esempio, la seduta Dr. Glob o Louis Ghost, devono la loro esistenza e il loro successo alla collaborazione che l'azienda stessa ha sviluppato con Philippe Stark, designer francese di fama mondiale.

In conclusione, dunque, un'innovazione design-driven, se realizzata con successo, presenta, indiscutibilmente, diverse opportunità e benefici, i quali permettono ad un'azienda di ottenere, nel lungo periodo, un vantaggio competitivo importante. Sostenere questa strategia, ed, in particolare, sviluppare innovazioni di significato, richiede, tuttavia, sforzi notevoli ed un necessario dispendio di tempo. L'azienda, infatti, deve svolgere numerose ricerche ed analisi, finalizzate ad individuare prima, e ad avere accesso poi, ad un network di interpreti chiave, la cui conoscenza, unica e specifica, risulta essenziale per promuovere e sviluppare un'innovazione di significato profittevole.

La lunghezza dell'elaborato è di 9927 parole.

# Bibliografia

ARMELLI P., 2019. *Philippe Starck: "Ecco la prima sedia progettata dall'intelligenza artificiale"*. Disponibile su: < <https://www.wired.it/attualita/tech/2019/04/09/philippe-starck-sedia-intelligenza-artificiale/>> [Data di accesso: 15/07/2019].

BAREGHEH A, ROWLEY J, SAMBROOK S., 2009. *Towards a multidisciplinary definition of innovation*, Vol. 47 No.8: Emerald Group Publishing Limited, pp. 1323-1324.

BELLIZZI F., 2019. *Kartell presenta la prima sedia progettata dall'intelligenza artificiale*. La Repubblica (online). Disponibile su: <<https://design.repubblica.it/2019/04/09/kartell-presenta-la-prima-sedia-progettata-dallintelligenza-artificiale/>> [Data di accesso: 05/07/2019].

DI MININ A., 2016. *Aziende, fate largo agli utenti-innovatori*. Il Sole 24 Ore (online). Disponibile su: <<https://nova.ilsole24ore.com/frontiere/la-centralita-degli-utenti-designer/>> [Data di accesso: 10/06/2019].

EWALT D.M., 2006. *Nintendo's Wii Is A Revolution*. Forbes (online). Disponibile su: <[https://www.forbes.com/2006/11/13/wii-review-ps3-tech-media-cx\\_de\\_1113wii.html#2faf5fb75bb2](https://www.forbes.com/2006/11/13/wii-review-ps3-tech-media-cx_de_1113wii.html#2faf5fb75bb2)> [Data di accesso: 24/06/2019].

GHIANDA M.L., 2018. *La sedia Louis Ghost di Philippe Starck*. Disponibile su: <<https://www.doppiozero.com/rubriche/1501/201808/la-sedia-louis-ghost-di-philippe-starck>> [Data di accesso: 12/07/2019].

GRAYLING A.C., 2001. *The Meaning of Things*: Weidenfeld & Nicolson.

HOLZWARTH W., 2013. Kartell. *The culture of plastic*. Taschen.

JÈGOU F., VERGANTI R., MARCHESI A., SIMONELLI G., DELL'ERA C., 2006. *Design Driven Toolbox: A Handbook to Support Companies in Radical Product Innovation*.

EU Research Project EVAN European Value Network. Disponibile su: <<https://www.strategicdesignscenarios.net/design-driven-toolbox/>> [Data di accesso: 22/06/2019].

JOHNSON G., WHITTINGTON R., SCHOLES K., PACI A., 2014. *Strategia Aziendale*: Pearson Italia.

KOTLER P., KELLER K., ANCARANI F, COSTABILE M., 2018. *Marketing per manager*, 2°ed: Pearson Italia.

LAVIANI F., SELVAGGIO R., 2019. *The art side of Kartell*. Milano: Skira.

MASSARELLA D., 2019. *Che cosa dice del futuro del design la sedia di Philippe Stark progettata dall'intelligenza artificiale*. Disponibile su: <<http://www.cieloterradesign.com/sedia-kartell-starck-intelligenza-artificiale/>> [Data di accesso: 15/07/2019]

META F., 2013. *Microsoft compra Nokia, avanti tutta sul mobile*. Disponibile su: <<https://www.corrierecomunicazioni.it/digital-economy/microsoft-compra-nokia-avanti-tutta-sul-mobile/>> [Data di accesso: 08/06/2019].

SCHUMPETER J., 1934. *The theory of the economic development*, 3° ed. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, p.64. Disponibile su: <<https://archive.org/details/in.ernet.dli.2015.187354/page/n73>> [Data di accesso: 03/06/2019].

SIMON H., 1988, *Le scienze dell'artificiale*. 2° ed. Bologna: Il Mulino. p. 129.

SLACK N., CHAMBERS S., JOHNSTON R., 2010. *Operations Management*, 6°ed: Pearson.

THOMPSON S., 2006. *knowledge, innovation and firm performance in high and low technology regimes*, in journal of business lecturing. Volume 21, Issue 5. Disponibile su: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0883902605000509>> [Data di accesso: 05/06/2019].

TUNISINI A., PENCARELLI T., FERRUCCI L., 2018. *Economia e management delle imprese*: Ulrico Hoepli Milano.

VERGANTI R., 2009, *Design-driven innovation. Cambiare le regole della competizione innovando radicalmente il significato dei prodotti e dei servizi*. Milano: Rizzoli Libri S.p.a.

VERGANTI R., 2018, *Overcrowded. Il manifesto di un nuovo modo di guardare all'innovazione*. Milano: Hoepli.

ZURLO R., CAGLIANO R., SIMONELLI G., VERGANTI R., 2002, *Innovare con il design. Il caso del settore dell'illuminazione in Italia*, Milano: Il Sole 24 Ore.



# Sitografia

*Dr. Glob.* Sezione presente nel sito ufficiale aziendale. Disponibile su:  
<[http://www.kartell.com/it/sedie\\_cod20000118jh.html](http://www.kartell.com/it/sedie_cod20000118jh.html)> [Data di accesso: 05/07/2019].

*Il percorso.* Sezione presente nel sito ufficiale aziendale. Disponibile su:  
<<http://www.kartell.com/experience/it/museum/>> [Data di accesso: 02/07/2019].

*Kartellmuseo.* Sezione presente nel sito ufficiale aziendale. Disponibile su:  
<<http://www.kartell.com/experience/it/museum/>> [Data di accesso: 09/07/2019].

*Know-how.* Sezione presente nel sito ufficiale aziendale. Disponibile su:  
<<http://www.kartell.com/experience/it/company-profile/>> [Data di accesso: 02/07/2019].

World Design Organization, *Industrial design definition history*. Disponibile su:  
<<http://wdo.org/about/definition/industrial-design-definition-history/>> [Data di accesso: 18/06/2019].